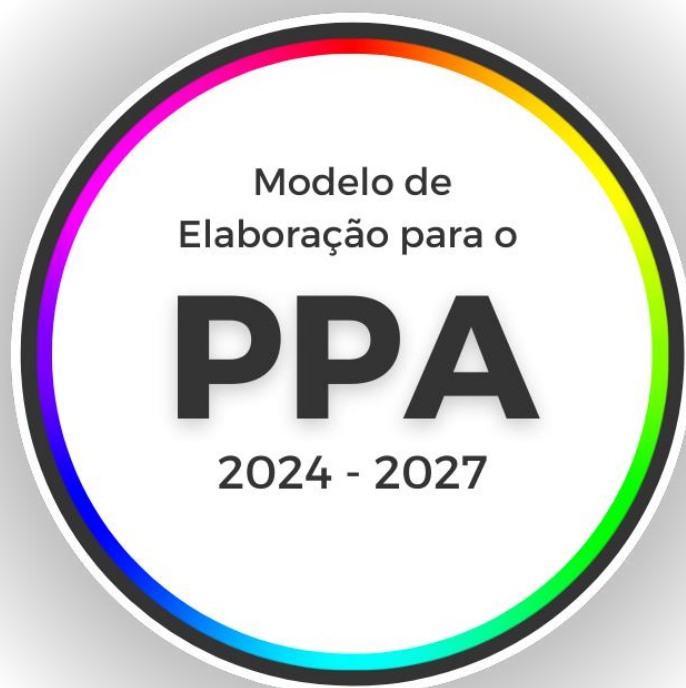


GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E PROJETOS ESTRUTURANTES

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL



**MODELO DE ELABORAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL DO PARANÁ
PARA O PERÍODO 2024 A 2027**

**RELATÓRIO FINAL DO GRUPO DE TRABALHO INSTITUÍDO PELA RESOLUÇÃO
SEPL Nº 011/2022 DE 08/03/2022**

**CURITIBA
02/09/2022**

(OBSERVAÇÃO: VERSÃO IMPRESSA SEM ANEXOS)

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ

Carlos Massa Ratinho Junior - *Governador*

Darci Piana - *Vice-Governador*

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E PROJETOS ESTRUTURANTES

Louise da Costa e Silva Garnica - *Secretária de Estado*

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

Marcelo Luiz Curado - *Diretor-Presidente*

INTEGRANTES DO GRUPO DE TRABALHO

SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO E PROJETOS ESTRUTURANTES (SEPL)

Coordenação de Monitoramento e Avaliação (CMA/SEPL)

Aline Matsushita

Cilos Roberto Vargas - *Coordenador GT*

Kaio Gustavo Weihermann

Maria Raquel Ijaille Garcia

Coordenação de Planejamento Estadual (CSP/SEPL)

Matheus Bueno Patrício

Paula Elisa Avelar Flor

Thiago de Angelis

Thiago Lima Teixeira

Coordenação de Desenvolvimento Governamental e Projetos Estruturantes (CDG/SEPL)

Luscila de Cassia Zeferino

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (IPARDES)

Angelita Bazotti

Francisco José Gouveia de Castro

Julio Takeshi Suzuki Junior

SUMÁRIO

1.	APRESENTAÇÃO	1
2.	OBJETIVO DO TRABALHO.....	3
3.	AÇÕES DESENVOLVIDAS	4
3.1	ESTUDO DE <i>BENCHMARKING</i>	4
3.2	ANÁLISE DO MODELO ATUAL DO PPA DO PARANÁ	8
3.3	MODELO LÓGICO	12
3.4	SÍNTESE DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS.....	19
4.	PROPOSTA DE NOVO MODELO PPA PARANÁ 2024-2027	20
4.1	ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DO PPA.....	21
4.1.1	Diretrizes	21
4.1.2	Consulta Pública.....	22
4.1.3	Oficinas de Planejamento	22
4.1.4	Diagnósticos Setoriais	22
4.1.4.1	Árvore de Problemas.....	23
4.1.5	Programas.....	25
4.1.5.1	Conceito e Desenho do Programa.....	25
4.1.5.2	Atributos do Programa.....	26
4.1.6	Indicadores.....	27
4.1.6.1	Seleção e Requisitos dos Indicadores	28
4.1.6.2	Atributos dos Indicadores	29
4.1.7	Iniciativas.....	30
4.1.7.1	Atributos das Iniciativas	31
4.1.8	Entregas	32
4.1.8.1	Atributos das Entregas	33
4.1.9	Audiência Pública	34
4.1.10	Proposta e Entrega do Projeto de Lei	34
4.2	MANUAL TÉCNICO.....	35
4.3	CAPACITAÇÃO	36
4.4	ADEQUAÇÃO DO SIGAME.....	36
5.	CONCLUSÃO	38
	LISTA DE ANEXOS	40

1. APRESENTAÇÃO

O Plano Plurianual - PPA é o instrumento de planejamento governamental de médio prazo (quatro anos), que conforme artigo 165 da Constituição Federal, estabelece de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública.

Em consonância, a Constituição Estadual (1989), em seu artigo 133, estabelece que:

§ 1o. A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública estadual, direta e indireta, abrangendo os programas de manutenção e expansão das ações do governo, observando políticas sociais que garantirá a dignidade da pessoa humana, inclusive com o pagamento pelo estado, da tarifa do consumo de água e esgoto e de energia elétrica e dos encargos decorrentes para as famílias carentes, na forma da lei.

Devido às mudanças provenientes do desenvolvimento do Estado, deve-se considerar o PPA como um instrumento adaptável à realidade da sociedade paranaense, por meio de diretrizes, objetivos e metas que visem a melhoria contínua dos serviços prestados pela Administração Pública.

Essa adaptabilidade deve estar traduzida na metodologia de elaboração da lei que institui o PPA. Observa-se que a metodologia de elaboração do PPA tem sido a mesma desde 2012, aplicada nos PPAs para os períodos de 2012-2015, 2016-2019 e 2020-2023, necessitando ser avaliada e atualizada para atender novas demandas de planejamento.

A proposta para construção do novo modelo do Plano Plurianual (PPA) no Estado do Paraná levou em conta a necessidade de revisão e atualização da metodologia atual, considerando a premência de atendimento às novas demandas internas e externas, da perspectiva do planejamento, da legislação e dos processos de acompanhamento e monitoramento do PPA.

O presente relatório foi elaborado baseado nas atividades desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho (GT), instituído pela Resolução nº 11/2022/SEPL, de 08 de março de 2022, com a finalidade de formular um novo modelo de elaboração para o Plano Plurianual (PPA) do Paraná, para o período de 2024 a 2027. A composição do GT foi alterada pela Resolução nº 20/2022/SEPL, de 08 de julho de 2022.

O GT é composto por quatro membros da Coordenação de Monitoramento e Avaliação - CMA/SEPL, quatro membros da Coordenação de Planejamento Estadual - CSP/SEPL e Núcleos de Planejamento Setorial - NPS, um membro da Coordenação de Desenvolvimento Governamental - CDG/SEPL e três membros do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES.

A partir dos resultados obtidos nas atividades realizadas o presente relatório conclui a ação do GT, com a exposição de nova metodologia adequada às demandas mencionadas, consideradas factíveis dentro da estrutura organizacional e de suporte esperada para a elaboração e implementação do PPA do Estado do Paraná para o período 2024-2027.

Este relatório se divide em cinco seções, contando com esta primeira parte de apresentação do trabalho. A segunda descreve os objetivos gerais e específicos do Grupo de Trabalho. A terceira trata do diagnóstico realizado sobre modelos de PPA e dos problemas do processo no Estado do Paraná. A quarta desenvolve a proposta de novo modelo do PPA e seus detalhamentos. E a última, finalmente, reúne as considerações finais do grupo de trabalho.

2. OBJETIVO DO TRABALHO

O principal objetivo do Grupo de Trabalho é a formulação de um novo modelo de elaboração para o Plano Plurianual do Paraná, a ser desenhado em 2023, para o período de 2024 a 2027. As ações foram voltadas, primeiramente, para a identificação das fragilidades do atual modelo através de diagnóstico anteriormente desenvolvido e de demandas internas e externas observadas, tanto pela equipe da Coordenação de Monitoramento e Avaliação - CMA quanto pelos membros envolvidos no GT e, no caso das externas, apontadas pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná - TCE-PR e outras constatadas nas mudanças de legislação.

Para a construção do novo modelo, além de avaliar as necessidades e os objetivos apontados na Resolução nº 011/2022/SEPL, a proposta considerou para sua aplicação a estrutura disponível existente para coordenar e apoiar a elaboração e implementação.

Os trabalhos foram desenvolvidos conforme previsto no Art. 4º da Resolução 011/2022/SEPL:

“Art 4º - Os estudos do GT deverão abordar, no mínimo, os seguintes elementos:

a) Estudo de Benchmarking (análise das melhores práticas - União e Estados);

b) Análise situacional do modelo atual do PPA do Paraná;

c) Avaliação das demandas internas e externas de alterações do PPA;

d) Construção do novo modelo do PPA”

Para cumprir seu objetivo, o Grupo de Trabalho realizou pesquisas, estudos e discussões em 14 reuniões ordinárias e 06 extraordinárias para desenho do Modelo Lógico, além de várias outras reuniões de trabalho de subgrupos para trabalhar temas específicos, no período entre 08/03/2022 e 02/09/2022. A relação das reuniões ordinárias com seus temas e participantes compõem o Anexo II do presente relatório.

3. AÇÕES DESENVOLVIDAS

Dentre as ações desenvolvidas para nortear as modificações a serem incorporadas ao PPA, a seguir relatamos três iniciativas desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho, ou seja: a) Estudo de *Benchmarking*; b) Análise do modelo atual do PPA do Paraná; e c) Modelo Lógico desenhado para o Novo Modelo do PPA.

3.1 ESTUDO DE BENCHMARKING

Nas primeiras reuniões, o foco foi voltado à realização de *benchmarking*, que é a busca e comparação das melhores práticas em relação ao assunto estudado. Além da União, foram analisados estados considerados pelo GT como referência em termos de metodologias de elaboração dos Planos Plurianuais (São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Ceará e Rio Grande do Sul). Os materiais utilizados na pesquisa foram obtidos em suas respectivas páginas, conforme tabela a seguir:

Ceará - CE	https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-plano-plurianual/
Espírito Santo - ES	https://planejamento.es.gov.br/plano-plurianual-ppa
Minas Gerais - MG	https://fazenda.mg.gov.br/transparencia/programas-e-acoes/
Paraná - PR	https://www.planejamento.pr.gov.br/
Rio Grande do Sul - RS	https://planejamento.rs.gov.br/plano-plurianual
São Paulo - SP	http://www.ppa.sp.gov.br/ppa2023 http://www.ppa.sp.gov.br/ppa2023/MateriaisApoio
União	https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-ppa

Constatou-se nessa pesquisa que as metodologias utilizadas e estruturas dos PPAs possuem diversas similaridades e foco no mesmo objetivo de construção de um plano de médio prazo, mas com pontos específicos e importantes que os diferenciam entre si. Foram verificados os formatos de estrutura, elaboração, diretrizes, revisão e acompanhamento, entre outros.

Para realização desse trabalho foi instituído um subgrupo, com alguns integrantes do GT, que elaborou um resumo comparativo do Plano Plurianual - estados e União, tendo como configuração final o quadro que segue.

QUADRO COMPARATIVO DO PLANO PLURIANUAL - ESTADOS E UNIÃO
Grupo de Trabalho - Novo Modelo do Plano Plurianual - Paraná



	Estados/União							
	CE	ES	MG	PR	RS	SP	União	
Estruturação	Base Estratégica: 1. Eixo Governamental (possui resultado e indicador) 2. Tema (resultado e indicador) Base Tática: 3. Programa (possui Indicador Programático) 4. Iniciativa 5. Entrega Base Operacional: 6. Ação - estruturadas por ocasião da elaboração da Lei Orçamentária Anual *Cada Iniciativa tem 1 Entrega e várias Ações	• 6 Diretrizes (estabelecidas na lei do PPA); • 9 Áreas Estratégicas às quais os Programas se vinculam; • Programa (Tipo, Área Estratégica, Órgão Responsável, Objetivo, Público Alvo, Indicador(es) de Resultado, Recursos); • Ações (Produto(s), Meta Física - Quantidade, Regionalização, Unidade Orçamentária, Recursos)	• 14 Áreas Temáticas (estabelecidas na lei do PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado); • Programa (Unidade Responsável, Objetivo do Programa, ODS, Objetivos Estratégicos e Diretrizes Estratégicas); • Ações (Finalidade, Produto, Público-Alvo e Metas físicas e Metas orçamentárias).	• 16 Programas Finalísticos e 5 Programas de Gestão, Manutenção e Serviços; • Programas e Indicadores (Órgão Responsável, Unidade Orçamentária, Caracterização, Meta e Memória de Cálculo); • Iniciativas e Metas (Orgão, Unidade e Unidade de Medida).	• 4 Eixos Estratégicos (estabelecidos na lei do PPA); • Programa (Objetivo Temático, Contextualização, Recursos, Indicador(es) Temático(s)); • Ação Programática (Órgão Coordenador, Resultado Esperado - texto, Recursos, Indicador de Resultado); • Iniciativa (Órgão Responsável, Descrição, Recursos, Produto(s), Unidade de Medida, Meta)	• 5 Diretrizes (estabelecidas na lei do PPA); • 9 Objetivos estratégicos (estabelecidas na lei do PPA); • Programa (Objetivos, Público Alvo, Produtos, Indicadores de resultado, Metas, Valores globais e Órgãos executores); • Ações (Produto(s), Meta ao final do PPA - Valor mais recente, Fonte de Informação, Período de referência)	• 19 Diretrizes e eixos (estabelecidas na lei do PPA); • Programa (Objetivo, Meta, Órgão Indicador(es) de Resultado, Recursos); • Ações (Produto(s), Unidade de medida, Descrito de desempenho, Valor previsto, Data de referência)	
Diretrizes	Plano de Longo Prazo	Foi feito alinhamento com Objetivos do Ceará 2050 (Anexo VIII)	Existe mas não é mencionado na lei, somente no manual de elaboração	Existe o PMDI (Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado), e encontra-se regulamentado pela Lei no15.032, de 20 de janeiro de 2004.	Não existe	Existe "Cadernos Para o Futuro" mas não é mencionado na lei	Existe mas não é mencionado na lei	Existe mas não é mencionado na lei
	ODS	Foi feito alinhamento com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Anexo VII)	Nada na lei, somente no manual de elaboração	Todos os programas inseridos no PPAG se vinculam a pelo menos um ODS.	Mencionado na mensagem do Projeto de Lei.	Há menção na lei	Diretrizes alinhadas aos ODS	Não menciona na lei, somente no site
	Outros	Diretrizes Regionais e Agendas Transversais (Atenção à Pessoa com Deficiência, Atenção à Pessoa Idosa, Promoção de Direitos para a Criança e o Adolescente, Desenvolvimento Integral da Juventude, Equidade de Gênero, Igualdade Étnico-Racial, Inclusão e Direitos da População LGBT e Política sobre Drogas)	Plano de Governo, Planejamento Estratégico do Governo (9 Áreas Estratégicas), Planos Setoriais			4 Eixos Estratégicos definidos pelo planejamento estratégico (Fórum Regional) e instituídos na lei do PPA	Metas da Administração Pública Estadual, Plano de Governo, Orçamento por Resultados	19 Diretrizes
Revisão	Por projeto de lei, por decreto e de forma gerencial (Art.13)	Por projeto de lei específico e pela LOA (Art. 8 e 9)	Por projeto de lei específico e pela LOA (Art. 8)	Por projeto de lei específico (Art. 15)	Por projeto de lei específico e algumas alterações permitidas por Decreto (Art. 8 e 9)	Por projeto de lei específico e pela LOA (Art.18)	Por projeto de lei específico (Art. 11 e 12)	
Manual publicado	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	
Acompanhamento	Sim (Art. 14 e 15)	Sim (Art. 7)	Sim (Art. 11)	Sim (Não consta na Lei)	Sim (Art. 10)	Sim	Sim	
Periodicidade	Trimestral. Prazo: 45 dias. Se não cumprir, há bloqueio do programa para execução orçamentária	Anual	Bimestral (Art. 11)	Quadrimestral (Não consta na Lei)	Anual	Anual	Anual	
Entrega ao Legislativo	Sim, e ao Tribunal de Contas (Art. 14 - Até 90 dias corridos após o término do trimestre correspondente)	Sim (Art. 11 - Até 30 de abril de cada exercício)	Sim (Art. 12 - Acompanhamento Anual)	Sim	Sim (Art. 10) - Junto ao PLDO	Sim (Art. 16 - Até 30 de abril de cada exercício)	Sim (Art.17)	
Elaboração	Documentos publicados	Documentos publicados	Documentos publicados	Documentos publicados	Documentos publicados	Documentos publicados	Documentos publicados	
Manual publicado	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	
Capacitação	Sim (curso de formação e oficinas, totalizando mais de 52 horas de capacitação)	Sim (1 dia)	Sim (20 dias)	Não	Sim (40 horas - a distância)	Sim (não comenta a carga horária)	Não	
Audiências Públicas	Menciona consultas públicas digitais no cronograma de elaboração do PPA	Sim - 10 audiências (uma em cada microrregião)	Menciona audiências públicas no Art. 8º, §2º, mas não especifica quantas	Sim, foram 6 Audiências Públicas	Não. Ocorreu "pesquisa na internet"	Sim - Virtual, temáticas e regionais	Não menciona	
Site próprio	Página com informações disponibilizadas pelo Órgão	Página com informações disponibilizadas pelo Órgão	Página com informações disponibilizadas pelo Órgão	Nem todos os documentos estão disponibilizados	Página com informações disponibilizadas pelo Órgão	Página com informações disponibilizadas pelo Órgão	Página com informações disponibilizadas pelo Órgão	
Planejamento e Orçamento juntos (mesmo Órgão)?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	
Comentários/ Observações	Todos os documentos são detalhados e estão disponíveis. Há vários manuais com o passo a passo da elaboração. Os alinhamentos às Diretrizes são superficiais. Os Programas têm 1 Órgão Gestor, mas podem ter mais Órgãos Executores.	Não apresenta a mesma estrutura que o PPA do Paraná. Há muita transparência e todo o processo (documentos) está disponível ao público.	Programas e ações de governo compostas por metas físicas e metas orçamentárias. As Ações que são de Gestão, todas possuem metas físicas. Tudo está publicado no site inclusive os manuais de Elaboração, Revisão e Monitoramento do PPA, e todos os relatórios de Avaliações Bimestrais.	Falta de Manuais e Orientações publicadas em site.	Não apresenta a mesma estrutura que o PPA do Paraná. Todas as diretrizes são demonstradas e explicadas com clareza no documento da lei do PPA.	Não apresenta a mesma estrutura que o PPA do Paraná. Os objetivos estratégicos (Metas) possuem Indicadores de impacto e trajetórias esperadas. Todas as diretrizes, bem como objetivos são explicadas clareza no documento da lei do PPA e disponível ao público.	Não apresenta a mesma estrutura que o PPA do Paraná. É abrangente e sem muitos detalhamentos na Lei. Há diversos manuais.	

Por meio da análise do Estudo de *Benchmarking*, constatou-se que:

- O Paraná é o único estado, dentre os estudados, que não apresenta de forma explícita na estrutura do PPA as suas Diretrizes, o que se torna uma dificuldade para todo o processo de planejamento estadual. Os demais estados analisados e a União possuem Diretrizes ou Eixos Estratégicos explícitos no PPA.
- Os PPAs dos outros estados explicitam também, na lei ou em manuais, diretrizes relacionadas aos planos regionais, planejamento estratégico, eixos e objetivos estratégicos, com exceção do Estado de MG.
- Alguns estados possuem Planos de Desenvolvimento de Longo Prazo (PDLP), que servem para nortear a elaboração do PPA. Esse é o caso, por exemplo, do Espírito Santo com o “Plano ES 2030” e Ceará com o “Ceará 2050”.
- Existem diferenças no detalhamento de programas e em sua abrangência, concluiu-se que PPA dos demais estados não possuem a mesma estrutura que o plano do Paraná.
- O PPA da União foi construído de modo genérico e resumido, o que dificulta a adoção da mesma metodologia para a realidade do Estado.
- Em relação aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS-ONU), o Paraná faz menção na Lei do PPA. O ES apenas menciona no manual de elaboração e a União faz referência em seu site. Já CE, MG, RS e SP realizaram algum tipo de compatibilização entre os programas do PPA e os ODS ou suas metas: em São Paulo está ligado aos objetivos estratégicos, no Rio Grande do Sul e no Ceará está alinhado às Iniciativas e em Minas Gerais alinhado aos Programas.
- Todos os entes analisados, exceto o Paraná, publicaram o Manual para Elaboração do PPA. Observou-se o mesmo comportamento para a realização das capacitações, apenas o Paraná não realizou um processo formalizado com documentações disponíveis.
- No que tange à revisão do PPA, todos os estados a realizam por meio de projeto de lei específico. No entanto, são utilizados adicionalmente outros

mecanismos para revisão do PPA: a) Lei Orçamentária Anual - adotada por ES, MG, SP e PR; b) Decreto - adotado por CE, RS e PR.

- Alguns entes (CE, MG e União) publicaram o Manual de Revisão do PPA.
- Os entes adotam diferentes periodicidades para o acompanhamento, sendo: a) Anual - ES, RS, SP e União; b) Quadrimestral - PR; c) Trimestral - CE; e d) Bimestral - MG.
- Em caráter complementar, foi pesquisado se o planejamento e o orçamento se encontram no mesmo órgão nos 26 estados brasileiros, Distrito Federal e União, e constatou-se que somente Amazonas, Mato Grosso do Sul e Paraná possuem órgãos distintos tratando de Planejamento e Orçamento.
- Concluiu-se que os demais estados dão maior transparência às informações relacionadas ao PPA do que o Paraná, sendo que na maioria se encontra toda a documentação do plano em um único espaço virtual (seja *link* dentro de *site* ou *site* específico), desde a lei e seus anexos até os materiais de capacitação.
- Por vezes, observou-se que existem elementos com nomenclaturas diferentes que se assemelham por sua organização/descrição e nível de encadeamento, requerendo uma adaptação analítica para aprofundamento.

Conclui-se a partir dessa exposição, que existem diferenças entre os modelos dos Estados, o que leva à recomendação de adaptação do conjunto de melhores práticas e informações à realidade do Paraná.

Complementarmente, os representantes do IPARDES no GT realizaram um trabalho de comparação dos PPAs dos estados referências, com foco nos indicadores dos níveis estratégicos dos planos. Não avaliaram a qualidade e coerência dos produtos e entregas dentro das iniciativas, apenas nível de resultados mais abrangentes, estudando os indicadores dos objetivos estratégicos, ou dos programas, ou dos eixos e temas, pois em cada estado o nível estratégico compõe-se diferentemente. Quanto à avaliação dos indicadores encontrados, constatou-se que a maior deficiência no Paraná é não estar claro e objetivo o propósito do programa para fazer a avaliação dos indicadores de resultado ligados ao mesmo. Dada à amplitude

do campo denominado Contextualização, qualquer indicador poderia parcialmente mensurar algo do programa, dificultando a conexão entre os Indicadores e o(s) objetivo(s) do Programa ou a determinado(s) resultado(s) esperado(s).

3.2 ANÁLISE DO MODELO ATUAL DO PPA DO PARANÁ

Realizou-se uma análise situacional do processo de elaboração do PPA 2020-2023, que considerou em sua elaboração os seguintes itens: a) Relatório Profisco II sobre os Instrumentos de Planejamento (PPA, LDO e LOA); b) Pesquisa realizada por formulário eletrônico aos chefes dos NPS.

Um dos documentos avaliados e objeto de apresentação e discussão no Grupo de Trabalho foi o relatório elaborado em 2021 pela SEPL em parceria com a SEFA, executado com vistas a atender a demanda do Contrato nº 4951/OC-BR, formalizado entre o Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID e o Estado do Paraná, para execução do Projeto de Modernização da Gestão Fiscal do Estado do Paraná - PROFISCO II PR (Anexo III do presente documento).

Este Projeto prevê, em seu Componente III - Administração financeira e gasto público, a implantação do Modelo de Planejamento Orçamentário voltado para Resultados, tendo como um de seus objetivos específicos “Implantar e implementar um projeto-piloto em pelo menos um órgão do Estado para o planejamento orçamentário no PPA orientado de acordo com os resultados de indicadores que assinalem a efetividade dos programas do órgão”. Tendo sido apresentado ao GT o diagnóstico detalhado do planejamento orçamentário do Estado, abrangendo o PPA, a LDO e a LOA.

Do relatório do PROFISCO II extraem-se as seguintes informações (que não refletem necessariamente a opinião do GT):

1. A variação de modelos (do PPA) e carência de diretrizes e normas legais orientadoras pode gerar algumas fragilidades, visto que os técnicos e gestores necessitam da definição clara desses instrumentos para fortalecer as estratégias de planejamento e implementação
2. Não há lei específica ou regulamentação legal que verse especificamente sobre o tema, e que determine sua estrutura, metodologia ou modelo a ser adotado.

3. Falta de definições claras quanto ao que se espera, quando estabelece apenas que o Plano contenha como premissas a previsão de regionalização, diretrizes, objetivos e metas da administração.
4. As dificuldades relacionadas a sistema são: a lentidão na emissão de relatórios pdf; a falta de relatórios que possam ser exportados para excel, com as bases e informações incluídas no sistema, sem a necessidade de solicitar serviços à CELEPAR; ajustes e correções que precisam ser realizados demandam, por vezes, custos elevados para superar limitações estruturais no sistema e deixam de ser realizados ou são realizados após longas tratativas, o que prejudica o processo de planejamento e execução das ações ligadas a elaboração e acompanhamento do PPA.
5. Na indisponibilidade de um instrumento institucionalizado de planejamento de longo prazo, o governo utiliza dos Planos Plurianuais, alinhados com outras diretrizes e planos setoriais, como documento direcionador desse planejamento para o horizonte futuro.
6. Na execução dos programas e iniciativas/ações previstos no Plano Plurianual e na Lei Orçamentária Anual, a gestão financeira dos recursos estabelecidos na LOA não tem um sistema de acompanhamento ou avaliação de desempenho de indicadores e metas do PPA. As gestões de PPA e LOA no Paraná, embora feitas sobre a mesma base de programas e iniciativas/ações, não possuem procedimentos de gestão e instrumentos de suporte que permitam a geração de dados e aferição de resultados para suporte de análises integradas de desempenho de forma compartilhada entre suas plataformas de acompanhamento. Embora ocorra certa integração de sistemas para busca de informações financeiras no Novo SIAF para alimentar dados no SIGAME, no que se refere a questão financeira essa integração se limita a reproduzir no sistema do PPA as informações de QDD - Quadro de Detalhamento de Despesas da LOA.
7. Dificuldade de gestão em relação a carência de bases administrativas que possam ser utilizadas como suporte na construção e manutenção periódica de indicadores.
8. O Paraná, a exemplo da União e da maioria dos estados da federação, não possui um documento de planejamento geral, consolidado e legalmente instituído, que indique as diretrizes estratégicas para cenários de longo prazo.
9. As peças orçamentárias são elaboradas por pastas distintas, o PPA é de responsabilidade da Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos

Estruturantes - SEPL e a LDO e a LOA da Secretaria de Estado da Fazenda - SEFA.

10. Descontinuidade da equipe para elaboração das peças orçamentárias, especialmente do PPA.
11. Limitações de integração entre o sistema SIGAME, que dá suporte ao PPA, e o sistema Novo SIAF, que subsidia LDO e LOA, e dificuldades para inclusão de novas rotinas e funções e geração de relatórios.
12. A LDO não possui nenhuma ligação direta com as Iniciativas/Projetos Atividades, e por esse motivo, não é possível averiguar seu alinhamento de objetivos com as outras duas peças de forma quantitativa, mas apenas de forma genérica, tendo em vista que a LDO do Paraná foca mais nas questões fiscais do orçamento público estadual.
13. Não há menção de uma ação conjunta entre as pastas (SEPL e SEFA), com ações, metas e cronograma pré-definidos para elaboração e acompanhamento das peças (PPA com LDO e LOA), as questões são resolvidas de acordo com suas especificidades.
14. De acordo com a situação e a mudança proposta pelo órgão (Secretarias e demais Órgãos), a análise dá-se somente com a DOE/SEFA, como é o caso da exclusão de um Projeto/Atividade (que automaticamente exclui uma Iniciativa do PPA).
15. Com as alterações constitucionais, tornam-se imprescindíveis a integração dos procedimentos de monitoramento e avaliação do PPA e da LOA que, (...), não possuem um sistema informatizado de suporte para acompanhamento e monitoramento de ambas as peças. Os sistemas são separados e possuem limitações nas suas interações.
16. As metas classificadas como “Sem Relação” (relação Meta PPA x Ações Orçamentárias), as “Metas sem Produtos” na LOA apresentaram, em 2020 e 2021, pior desempenho de execução e de informações prestadas (dados não preenchidos).

Como resultado de proposta em reunião do Grupo de Trabalho, foi realizada uma pesquisa de opinião, por formulário eletrônico (Anexo IV) respondida pelos chefes de Núcleo de Planejamento Setorial (NPS). As principais contribuições extraídas do formulário (que não refletem necessariamente a opinião do GT) são citadas a seguir:

1. Nem todos os órgãos utilizam planos estratégicos ou setoriais para elaboração do diagnóstico e demais atributos do PPA;
2. Carência dos NPS e dos órgãos quanto à elaboração e mensuração das metas, com dados reais e factíveis;
3. Falta de participação dos chefes e coordenadores das áreas técnicas dos órgãos;
4. Diagnóstico não tem como finalidade orientar e direcionar as estratégias do governo dentro dos órgãos;
5. Imprecisão quanto ao orçamento real das iniciativas;
6. Falta de um programa de integração das áreas técnicas do órgão com os NPS e interlocutores, a fim de que as áreas que vão executar e acompanhar a execução das metas possam construí-las juntos;
7. Apenas uma meta dificilmente permite visualização global da iniciativa;
8. Carência de melhor ligação entre as metas do PPA e as ações da LOA, a exemplo de um cruzamento de informações entre os dois instrumentos;
9. Falta de estudos, dados reais e embasados e pessoas com conhecimento para a criação de indicadores que tragam impactos positivos e que possam ser alcançados;
10. Não participação da sociedade civil organizada, trabalhadores das áreas e da população nas audiências públicas;
11. As audiências públicas não promovem um ambiente de discussão das políticas, mas somente de apresentação;
12. Defasagem em relação à emissão de relatórios pelo SIGAME;
13. Falta de comando no SIGAME que permita análise do NPS após preenchimento das áreas (ou das indiretas) e antes da análise da CMA;
14. Falta de instrumentos, para acompanhamento interno, que subsidiem a coleta de dados nos órgãos;
15. Falta de site que facilite a compreensão da sociedade em relação ao PPA.

3.3 MODELO LÓGICO

Em outra frente de trabalho, por sugestão do IPARDES, o GT construiu o Modelo Lógico com base na atividade de elaboração do Plano Plurianual.

O Modelo Lógico (ML) é um instrumento de avaliação de políticas públicas *ex ante* que expõe de forma simples e visual qual a necessidade e a intervenção de um programa/projeto e quais são suas ações, insumos, resultados e impactos esperados. É uma ferramenta de organização de ideias que facilita planejar e comunicar o que se pretende com o projeto e qual o seu funcionamento esperado.

A metodologia do Modelo Lógico adotada e adaptada pelo IPARDES foi desenvolvida pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea e conta com quatro diagramas:

- Diagrama 1: Árvore de Problemas, objetivos e público-alvo.
- Diagrama 2: Matriz de ações, insumos e resultados.
- Diagrama 3: Matriz de Impactos e Efeitos Indiretos.
- Diagrama 4: Matriz de Fatores de Contexto.

Esta metodologia foi aplicada à proposta de elaboração do novo modelo de elaboração do PPA e auxiliou a compreensão das relações de causa e efeito entre os recursos para viabilizar a execução de ações planejadas, a entrega de produtos aos beneficiários e a obtenção dos resultados esperados. A seguir apresentam-se os quatro diagramas do modelo debatido.

DIAGRAMA 1 - ÁRVORE DE PROBLEMAS



DIAGRAMA 1 - ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA

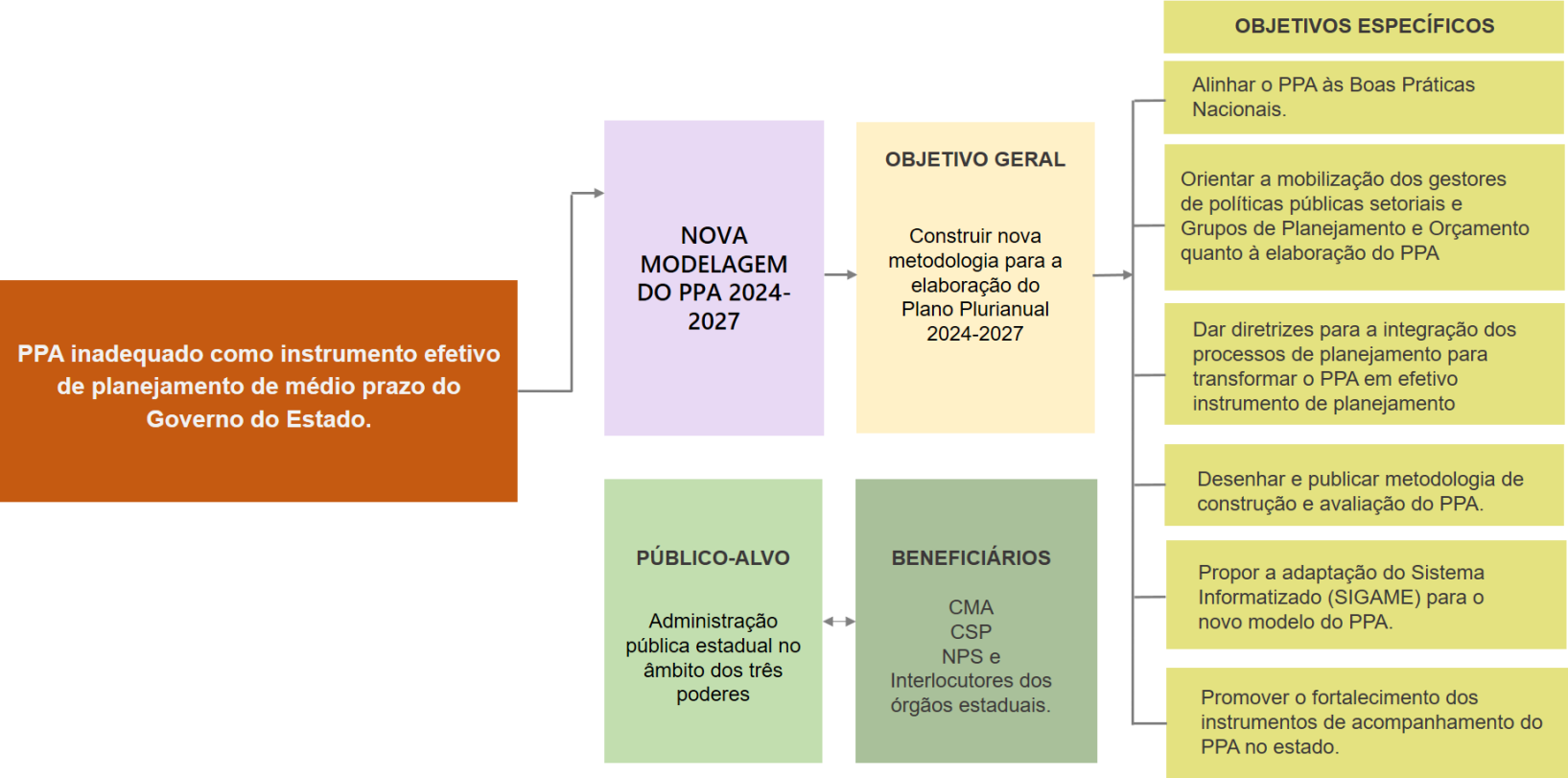


DIAGRAMA 2 - MATRIZ DE AÇÕES, INSUMOS E RESULTADOS

INSUMOS RECURSOS	AÇÕES	ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS	RESULTADO FINAL
CMA, CSP, NPS E IPARDES	Instituir Grupo de Trabalho, por resolução, para discutir Novo Modelo PPA 2024-2027	Pesquisa de melhores práticas de outros estados e União Mapeamento das demandas internas e externas Proposição e discussão da nova metodologia Distribuição de tarefas entre participantes Construção do modelo lógico	Relatório do GT da nova metodologia do PPA entregue	Documentos padronizados e disponibilizados para acesso público	PPA adequado como instrumento efetivo de planejamento de médio prazo do Governo do Estado.
CMA	Elaborar Manual Técnico do PPA	Utilização do relatório do GT Estudo das melhores práticas dos outros manuais Desenvolvimento da proposta Revisão e produção dos manuais e materiais de apoio	Manual técnico publicado	Disponibilizar publicamente material oficial dos procedimentos de elaboração/concepção do PPA	
CMA; EGP/SEAP R\$	Conceber capacitações	Desenvolvimento da proposta e formalização junto à SEPL e EGP. Definição do conteúdo e etapas da capacitação Elaboração do termo de referência para contratação de serviço Planejamento de cronogramas Desenvolvimento de materiais de apoio	Servidores envolvidos na elaboração do PPA capacitados	Maior integração entre os agentes participantes da elaboração dos instrumentos de planejamento do Estado (PPA, LDO e LOA).	

INSUMOS RECURSOS	AÇÕES	ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS	RESULTADO FINAL
CMA, CSP, NPS	Organizar Oficinas de orientações para elaboração do PPA	Definição do conteúdo e método de funcionamento Planejamento de cronograma Realização de preparações	Oficinas realizadas com órgãos estaduais	Gestores estratégicos e técnicos mais envolvidos no processo de elaboração do PPA	PPA adequado como instrumento efetivo de planejamento de médio prazo do Governo do Estado.
SEPL R\$	Realizar consultas e audiências públicas	Definição dos momentos de consulta e audiência Estabelecimento de procedimentos Definição de formato e datas Elaboração de material de apoio Consolidar registro de audiências públicas	Consultas e audiências públicas efetuadas	Divulgação do PPA e sua metodologia para a sociedade paranaense e participação pública na elaboração do PPA	
CMA; CELEPAR R\$	Redesenho do sistema de acordo com nova metodologia	Análise e mapeamento das mudanças necessárias Desenho das demandas para mudanças no sistema Contratação da CELEPAR	Sistema informatizado reestruturado para o Novo PPA.	Instrumentalização do novo modelo do PPA	

DIAGRAMA 3 - MATRIZ DE IMPACTO E EFEITOS INDIRETOS

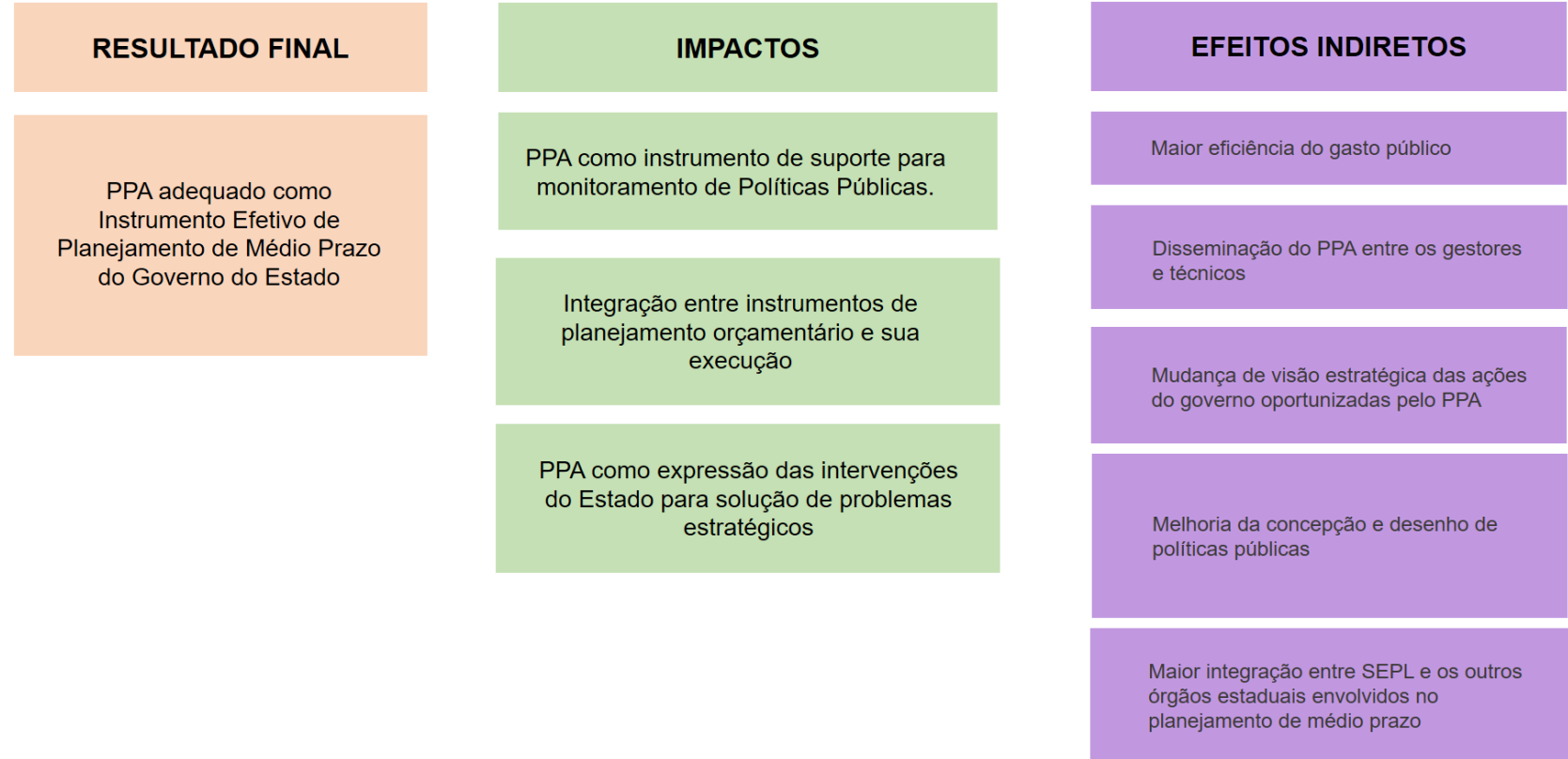
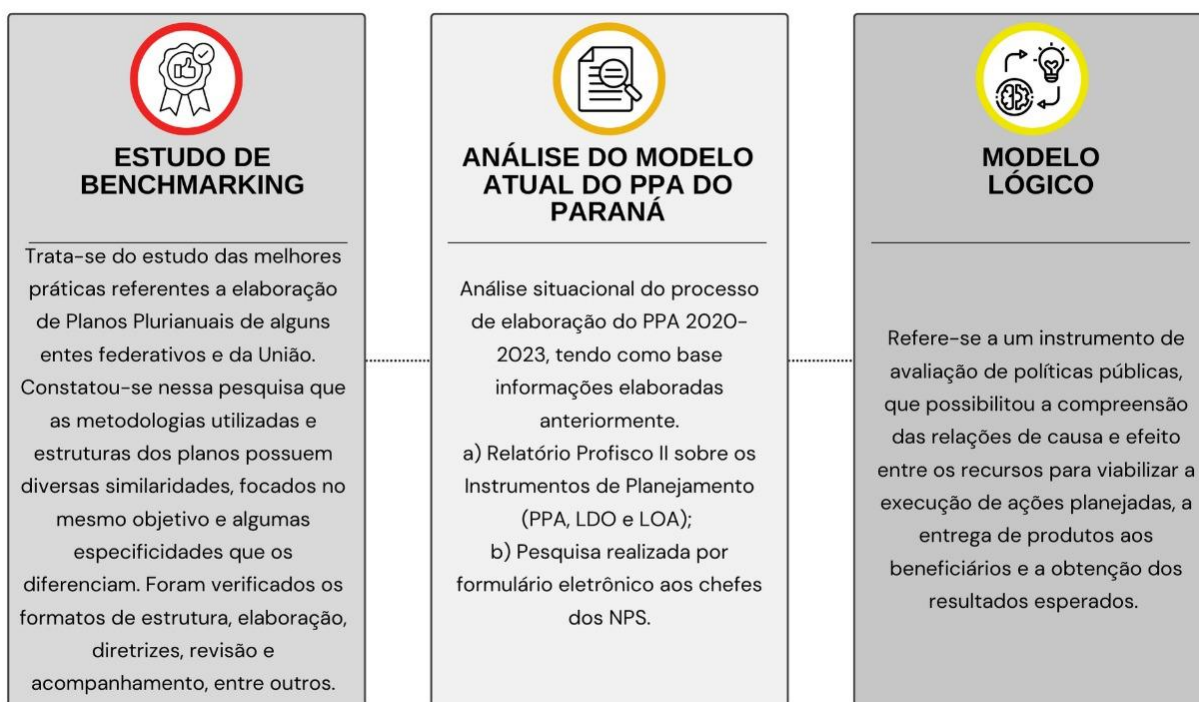


DIAGRAMA 4 - MATRIZ DE FATORES DE CONTEXTO

FATORES DE CONTEXTO	
FAVORÁVEL	DESFAVORÁVEL
Apoio da gestão na SEPL	Equipes de planejamento e orçamento em órgãos diferentes
Demandas de controle interno e externo para reformulação	Falta de apoio da gestão estratégica de governo ao processo do PPA
Organização prévia para o próximo PPA	Baixo envolvimento dos gestores estratégicos do governo.
Envolvimento técnico multissetorial	Descontinuidade na estrutura da equipe responsável pela coordenação do processo
	Estrutura dos Núcleos de Planejamento Setorial não consolidada

3.4 SÍNTESE DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS

Analisando as principais constatações e recomendações relacionadas anteriormente (Estudo de *Benchmarking*, Análise do modelo atual do PPA do Paraná e o Modelo Lógico para o Novo Modelo do PPA), verifica-se que um conjunto de providências prioritárias, considerando os aspectos legais, organizacionais e financeiros, deve ser implementado pelo estado na construção do PPA Paraná 2024-2027, cuja proposta será descrita no próximo item.



4. PROPOSTA DE NOVO MODELO PPA PARANÁ 2024-2027

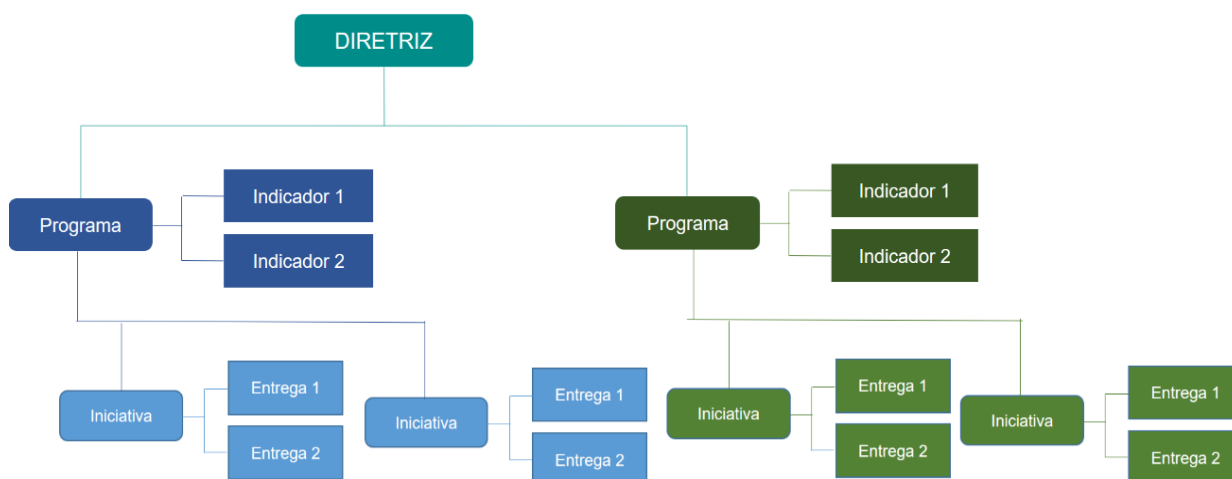
A atividade de planejamento governamental é uma ação contínua e estratégica de Estado, primordial para selecionar políticas públicas eficientes, eficazes e efetivas para combater os problemas a serem enfrentados pelo Governo e Sociedade, em especial quando os recursos financeiros, estruturais e tecnológicos são limitados.

A proposta de melhoria no processo de elaboração do PPA tomou como ponto de partida os trabalhos realizados nos estudos apresentados neste relatório, passando pela pesquisa das melhores práticas de outros Estados (CE, ES, MG, RS e SP) e da União, das fragilidades encontradas no diagnóstico do PPA atual, apontamentos de fiscalização externa, na proposta de Modelo Lógico construída, e nas necessidades de demandas internas e externas.

Nesse sentido, serão definidos conceitualmente os elementos e indicados seus principais atributos para o Plano Plurianual 2024-2027, considerando as suas etapas de elaboração e seu fluxo de encadeamento.

Além disso, serão abordados os processos elaboração de manual técnico, capacitação de equipes e adequação de sistema informatizado de suporte, que são fases anteriores à elaboração em si, mas que delas dependem as demais etapas do processo de elaboração aqui proposto.

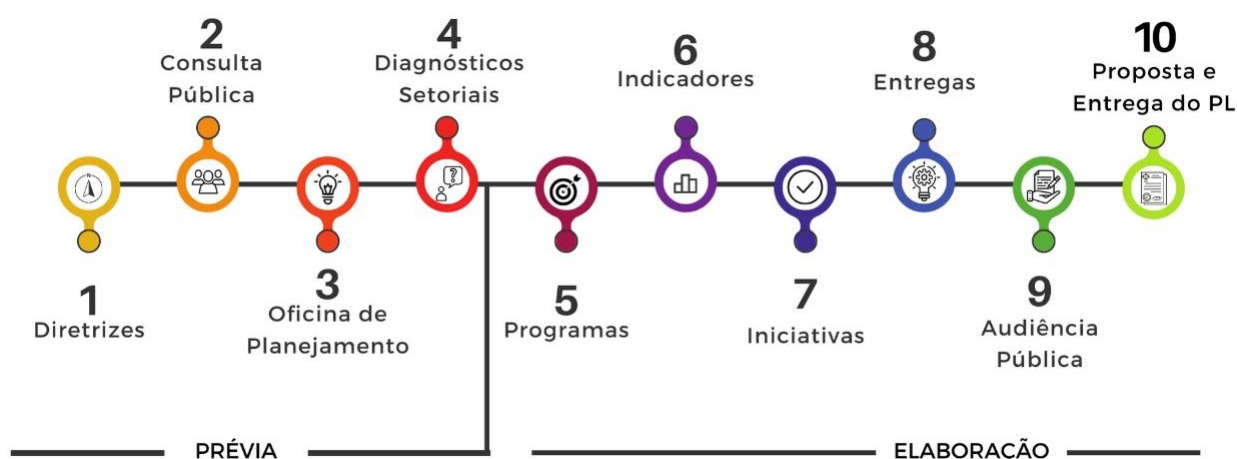
A proposta estabelece que os Programas do PPA sejam elaborados a partir de Diretrizes e mensurados por Indicadores. Os Programas serão compostos por Iniciativas, que por sua vez serão acompanhadas através de suas Entregas, podendo haver mais de uma Entrega para cada Iniciativa. O diagrama a seguir mostra a proposta de estrutura para o PPA 2024-2027.



É importante ressaltar que os elementos do PPA por vezes dão nome às etapas para a elaboração do Plano em si, motivo pelo qual serão citados a seguir e descritos na etapa referente à sua elaboração.

4.1 ETAPAS PARA A ELABORAÇÃO DO PPA

As etapas que se relacionam ao processo de elaboração para o PPA 2024-2027 são descritas a seguir de modo sequencial, a fim de representar seu encadeamento.



4.1.1 Diretrizes

Para a realização desta etapa é necessário partirmos do conceito estabelecido para este Elemento do PPA 2024-2027: entende-se como Diretriz, a dimensão estratégica prioritária, a partir da qual são realizadas as ações de um governo. Elas são declarações que orientam como devem ser estruturadas e encaminhadas as ações governamentais no médio e/ou longo prazo.

As diretrizes serão norteadoras dos programas do PPA e elas devem representar, entre outros, o programa de trabalho do Governador eleito, a Agenda 2030 e as temáticas setoriais dos Órgãos do Estado. Esse elemento é fundamental para orientar a construção do Plano Plurianual, e é uma exigência prevista na Constituição Federal e, de forma análoga, na Constituição do Estado do Paraná, conforme segue:

Art. 133. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I - o plano plurianual; (...)

§ 1º. A lei que instituir o plano plurianual estabelecerá, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública estadual, direta e indireta, abrangendo os programas de manutenção e expansão das ações do governo, observando políticas sociais que garantirá a dignidade da pessoa humana, inclusive com o pagamento pelo estado, da tarifa do consumo de água e esgoto e de energia elétrica e dos encargos decorrentes para as famílias carentes, na forma da lei.

Para que possam orientar o PPA 2024 a 2027 do Estado do Paraná, as Diretrizes devem ser estabelecidas e aprovadas pela equipe estratégica de gestão do Governador eleito, no início da gestão. Sugere-se que a Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos Estruturantes - SEPL, elabore e apresente proposta de Diretrizes Estratégicas do Governo a ser submetida à avaliação do Governador, de forma que até o final do segundo mês de Gestão, em 2023, se possa ter essa orientação, de fundamental importância para a elaboração do PPA 2024-2027.

4.1.2 Consulta Pública

A consulta pública é uma das etapas que permite à população participar do processo de planejamento do estado, auxiliando na elaboração do PPA.

A partir da consulta pública, a ser efetuada no início do processo de elaboração do PPA, a população deve ser convidada a indicar as suas necessidades e quais questões são consideradas mais relevantes para a população a partir da proposição do governo eleito para os quatro anos de seu mandato. Os resultados dessas consultas devem ser apresentados aos gestores setoriais e avaliados por esses, para que sejam considerados na elaboração dos Diagnósticos e, conseqüentemente, nas proposições dos Programas e seus atributos, quando possível.

Assim como deve ocorrer com relação à realização de Audiências Públicas, essa etapa deve ser discutida no início do ano de elaboração do PPA, com a Gestão da SEPL, para buscar sua organização dentro do processo de construção do Plano Plurianual considerando entre outros: tema da consulta, modo de realização, divulgação e avaliação.

4.1.3 Oficinas de Planejamento

É recomendado que sejam organizadas Oficinas com a Participação da SEPL, IPARDES e das Secretarias de Estado, para orientar os órgãos na construção dos diagnósticos e definição de Programas. Deve-se utilizar o método da “Árvore de Problemas”, com base no Modelo Lógico desenvolvido pelo IPEA e adaptado pelo IPARDES, no desenho dos Diagnósticos e elaboração dos Programas.

4.1.4 Diagnósticos Setoriais

A elaboração do Diagnóstico Setorial consiste na primeira etapa para a criação de um programa. Esse processo será realizado no âmbito dos órgãos, nas oficinas e reuniões, sendo importante a participação das direções-gerais, diretorias e

coordenações para fins de alinhamento ao principal problema da área de forma assertiva.

Nesse contexto o diagnóstico setorial é um instrumento aplicado com finalidade de conhecer a situação atual da área e é utilizado para o embasamento dos objetivos setoriais no período de vigência do PPA, sendo norteador da construção de políticas públicas uma vez que possibilita a identificação do problema da área e de suas relações causais. Nesta etapa, é necessário levar em conta os Planos específicos já existentes em cada setor e as ferramentas e recursos disponíveis na construção da árvore de problemas.

4.1.4.1 Árvore de Problemas

Para a elaboração do diagnóstico setorial, sugere-se a utilização da árvore de problemas, que faz parte do Modelo Lógico - instrumental do próximo PPA. Nesse processo serão definidos: o problema, suas causas e consequências e os descritores. Os conceitos de cada passo estão descritos a seguir, sendo que o primeiro é definir e explicar o problema.

- a. Problema: é uma situação indesejável e que, ao ser identificada de forma clara e concisa, deverá ser enfrentada pelo programa do setor. O problema expressa, obrigatoriamente, uma situação (ou mais) negativa que atinge o setor como: escassez, inadequação, inexistência, precariedade, insegurança, dificuldade, falta de acesso, fragilidade, desestruturação, insuficiência, ausência, inexistência, baixo desempenho, déficit de oferta, inoperância de funcionamento, desigualdade, inequidade.

Para identificação do problema deverão ser observados os seguintes itens:

- Se o problema é, de fato, passível de intervenção pelo programa do setor.
- Se o problema é explicado por causas e consequências e demonstrado com os descritores.
- O problema deve ser uma situação indesejada. Por exemplo, em um programa de capacitação de professores, o problema não pode ser definido como Falta de Capacitação dos Professores ou Obrigação de Cumprimento da Legislação. O que se quer resolver, a situação indesejada, o problema, enfim, é o Baixo Desempenho Escolar dos Alunos.

- A definição dos problemas é um trabalho de construção, com idas e vindas, discussões e reconstrução pelos gestores e equipes envolvidos.
- b. Causas: devem ser explicativas do problema, respondem aos seus por quês. Elas estabelecem os nexos sobre a origem do problema sendo gargalos explicativos dele. As causas orientam a formulação das ações do programa setorial. Elas precisam ter alto impacto na mudança do problema sendo um centro prático de ação, ou seja, o ator pode agir de modo prático, efetivo e direto sobre a causa. E ainda: ser politicamente oportuno agir sobre a causa identificada; e estar na agenda governamental para a proposição de enfrentamento, técnico e com legitimidade política.
 - c. Consequências: são os agravamentos na sociedade provocados pelo problema com a indicação dos fenômenos e resultados negativos se a situação indesejável (problema) não for enfrentada. O que irá acontecer ou se agravar se o problema não for encarado. Quais serão os problemas sociais agravados sem a intervenção do Estado. Ocorrências factíveis encontradas na realidade. Efeitos que o problema, com suas causas, provoca na realidade. Comprometimento do futuro sem o programa.
 - d. Descritores: são valores (números inteiros, taxas, percentuais, etc.) que mostram, de forma clara, que o problema existe e tornam o seu enunciado mais preciso, para que ele possa ser verificável. Eles expressam os sintomas do problema, ou seja, suas evidências na situação inicial, e estabelece uma linha de base para aferir a mudança esperada com a intervenção desenhada para enfrentá-lo. Auxiliam na construção dos indicadores de resultados finais. Sua origem podem ser os dados administrativos do setor ou secretaria; e/ou dados secundários, do IBGE ou Iperdes, por exemplo. Também podem ser utilizados dados de pesquisas ou estudos que embasam e/ou justificam a existência do problema.

Além da árvore de problemas o diagnóstico conta com objetivo geral e específico do setor:

- a. **Objetivo Geral:** mudança que se deseja com a implementação do(s) programa(s) setoriais. Indicativo do que será feito para minimizar ou solucionar o problema. Ao se definir qual é o problema a ser enfrentado pelo programa, o objetivo geral é mais facilmente identificado, que é exatamente a mudança da situação verificada.
- b. **Objetivos Específicos:** indicativo do conteúdo para o cumprimento do objetivo geral. Os objetivos específicos deverão nortear um conjunto das ações.

4.1.5 Programas

A elaboração de Programas deve ser baseada no Diagnóstico Setorial buscando atender os Objetivos apresentados, especificando com clareza seus elementos, tais como: problema a ser enfrentado; ações de enfrentamento do problema, resultados a serem alcançados; recursos financeiros necessários.

4.1.5.1 Conceito e Desenho do Programa

Conceitualmente um programa é um instrumento de organização da atuação governamental e consiste num conjunto articulado de Iniciativas e Entregas para o alcance de um objetivo comum. Esse objetivo se configura na solução de um problema no atendimento de demandas da sociedade ou no aproveitamento de oportunidades. Os programas são mensurados por meio de indicadores que permitem a avaliação da atuação do Governo.

O Estado articula suas ações por meio de programas setoriais, que com base no direcionamento ou público-alvo podem ser considerados:

- **Programas Finalísticos** - conjunto de Iniciativas para alcançar os resultados desejados, em conformidade com a agenda de Governo, cujo desempenho deve ser passível de aferição por indicadores coerentes com o objetivo estabelecido.
- **Programas de Gestão, Manutenção e Serviços do Estado** - conjunto de Iniciativas destinadas ao apoio, à gestão e à manutenção administrativa da atuação governamental, além dos serviços de água, energia elétrica, telefonia.

Os programas do PPA 2024 a 2027 devem possuir caráter setorial e não apenas voltados à estrutura administrativa do Estado. Precisam apresentar objetivos

claros em consonância com o diagnóstico setorial e com as diretrizes estabelecidas pelo Governo.

Quando uma Secretaria de Estado atuar em mais de um setor, por exemplo, assistência social, justiça e trabalho, caberá ao órgão priorizar a criação de programas distintos para atenção dos diferentes setores em que atua.

4.1.5.2 Atributos do Programa

Para o Novo Modelo de PPA, sugere-se a estrutura de atributos proposta na tabela a seguir para o período 2024-2027. A construção desse produto é baseada em discussão com todos os atores envolvidos no processo.

ATRIBUTOS DE PROGRAMAS	
Modelo 2020-2023	Proposta 2024-2027
1. Número	1. Número
2. Nome do Programa	2. Nome do Programa
3. Órgão Responsável	3. Órgão Responsável
4. Contextualização	4. Problema
5. Tipos de Programa	5. Objetivos
Finalístico	6. Tipos de Programa
Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado	Finalístico
7. Data de Início e Término: DD/MM/AAAA	Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado
8. Valor Global do Programa	7. Alinhamento com os ODS
Valor para 2020	9. Data de Início e Término: DD/MM/AAAA
Valor 2021 a 2023	10. Valor Global do Programa
	Valor para 2024
	Valor 2025 a 2027

- Número - é o número atribuído ao Programa. É o mesmo utilizado na Lei Orçamentária Anual.
- Nome do Programa - expressa os propósitos do Programa em uma palavra ou frase-síntese. Deve ser de fácil compreensão pela sociedade.
- Órgão Responsável - é a Instituição responsável pelo gerenciamento do Programa Finalístico.
- Problema - esse campo deve ser preenchido de acordo com o problema identificado no diagnóstico de construção do Programa.
- Objetivos - Indicar de forma clara qual (s) objetivo (s) do programa, tendo em vista os problemas apontados no diagnóstico. Descrito no infinitivo, deve esclarecer o propósito do Programa criado. Deve expressar a situação futura desejada com a execução do programa, sendo descrita de forma concisa e precisa, e mensurável por seus indicadores.
- Tipos de Programas - indicação do direcionamento ou público alvo do programa que pode ser Finalístico ou de Gestão, Manutenção e Serviços

ao Estado. Cabe destacar que além desses dois tipos de Programas, por sua representatividade (montante de recursos envolvidos), o PPA contempla as Obrigações Especiais, que são o detalhamento da função Encargos Especiais e contém as despesas sobre as quais não se pode associar um bem ou serviço a ser gerado no processo produtivo corrente, tais como: dívidas, ressarcimentos, indenizações e outras afins, representando, portanto, uma agregação neutra.

- Alinhamento com ODS - indicar nesse campo a qual (s) ODS o Programa está relacionado.
- Data de Início e Término - composto pelos anos de início e término expressos no formato dd/mm/aaaa.
- Valor Global do Programa - valor consolidado para o período 2024 a 2027. A previsão do valor global de um programa é feita com base em duas fontes principais consolidadas, os recursos do tesouro e/ou outras fontes. Os recursos necessários para a execução dos programas serão expressos em duas colunas, uma com o valor total para o primeiro ano do PPA (2024) e outra com a soma dos totais para os três anos seguintes (2025 a 2027).

4.1.6 Indicadores

O Indicador é um atributo gerencial do PPA. Dentro da perspectiva de políticas públicas, indicador é uma medida, em geral quantitativa, dotado de significado social, econômico ou concreto. Informação quantificável que objetiva representar e comparar uma determinada situação prevista e realizada, para mensurar em que medida uma ação está ocorrendo (ocorreu) ou produzindo (produziu) os efeitos esperados.

A finalidade é representar, de forma mensurável (quantificável), certo aspecto de uma realidade dada (situação social) ou construída (ação de governo) relacionada diretamente com essa realidade. Indicador é um instrumento operacional para monitoramento da realidade permitindo o acompanhamento dos resultados e o alcance dos objetivos propostos e será o termômetro do desempenho do programa.

Os Indicadores devem mensurar os resultados obtidos pelo Programa, sobre as demandas ou problemas identificados e devem estar relacionados ao objetivo estipulado para o Programa. Os indicadores devem ser os mais adequados possíveis para acompanhar o desempenho das ações de governo realizadas, sendo dotados da capacidade de revelar aspectos das políticas e contribuir com a gestão do PPA.

Entende-se que, sempre que possível, devem ser indicadores de resultado que melhor reflitam os objetivos do Programa. Podem ser definidos como taxa, proporção, razão, percentual, etc.

4.1.6.1 Seleção e Requisitos dos Indicadores

Nesta etapa, deve-se considerar as fases anteriores de identificação dos problemas e da forma como o estado atuará na busca por soluções, tendo claros os objetivos e resultados esperados para 2027.

De acordo com §3º da LCE 231/2020, os indicadores de resultado do PPA serão selecionados pela Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos Estruturantes, em conjunto com o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES e o Órgão responsável pela execução do Programa e da Iniciativa, e deverão contemplar, dentre outros, os seguintes requisitos:

- I - Utilidade: capacidade de subsidiar decisões;*
 - II - Validade: capacidade de medir a realidade a ser impactada pelo Programa;*
 - III - Ausência de Sobreposição: capacidade de singularidade, a fim de que não seja conceitualmente idêntico com Meta do Programa;*
 - IV - Confiabilidade: capacidade de possibilitar a reprodução do cálculo e a obtenção do mesmo resultado de forma independente;*
 - V - Disponibilidade: facilidade na obtenção dos dados utilizados para sua aferição;*
 - VI - Simplicidade: facilidade de compreensão do objeto mensurado e das conclusões obtidas;*
 - VII - Estabilidade temporal e metodológica: capacidade de aferição periódica e estabilidade do método de aferição, a fim de permitir a realização de comparações ao longo do tempo;*
 - VIII - Tempestividade: o prazo de tempo entre a apuração e a divulgação do indicador deve ser adequada ao processo de tomada de decisão;*
 - IX - Periodicidade: a frequência de cálculo do indicador deve estar adequada ao período de avaliação;*
 - X - Publicidade: acessibilidade para a administração pública e para o público em geral, seja em relação ao próprio indicador, seja em relação ao procedimento de aferição ou à sua série histórica.*
- §4º Os Programas Finalísticos deverão apresentar ao menos um indicador de resultado, sendo facultativa a inclusão de indicador de resultado para os demais Programas.”*

No entanto, em alguns casos, o indicador mais adequado aos objetivos estabelecidos pode não possuir alto nível de aderência a todos os critérios anteriores. O processo de escolha e definição de indicadores é baseado em estudos e discussões de planejamento para seleção do indicador mais adequado ao objetivo almejado.

4.1.6.2 Atributos dos Indicadores

A escolha do indicador para o programa é o passo que se toma logo após a identificação do problema. As variáveis de avaliação devem ser as que melhor reflitam os objetivos do Programa ou das Iniciativas que o compõem e que sirvam de fato como mensuradores desses objetivos. Seus principais atributos são listados a seguir;

ATRIBUTOS DE INDICADORES	
Modelo 2020-2023	Proposta 2024-2027
1. Denominação	1. Número do Indicador
2. Unidade de Medida	2. Denominação
3. Índice de Referência	3. Unidade de Medida
4. Data de Apuração do Índice de Referência	4. Índice de Referência
5. Fonte de Apuração	5. Data de Apuração do Índice de Referência
6. Periodicidade de Apuração	6. Fonte de Apuração
7. Índice Esperado por ano e ao final do Programa	7. Periodicidade de Apuração
8. Fórmula de Cálculo	8. Índice Esperado por ano e ao final do Programa
9. Polaridade	9. Fórmula de Cálculo
	10. Polaridade
	11. Justificativa de Seleção do Indicador

- Número - é o número atribuído ao Indicador para auxiliar no controle de seu histórico.
- Nome - forma pela qual o indicador será apresentado à sociedade. Deve ter sua escrita de forma clara e simples, para que todos entendam. Pode trazer sua forma de aplicação, o que mensura, bem como suas aplicações.
- Unidade de Medida - padrão escolhido para mensuração da relação adotada como Indicador. Ex.: percentual, metros, números, etc.
- Índice de Referência - consiste na aferição de um indicador em um dado momento, mensurado com a unidade de medida escolhida, que servirá de base para projeção do indicador ao longo do PPA.
- Data de Apuração do Índice de Referência - data em que o índice de referência foi apurado.
- Fonte de Apuração - órgão responsável pelo registro ou produção das informações necessárias para a apuração do indicador e divulgação periódica dos índices. As informações utilizadas na construção dos indicadores poderão ser produzidas pelos próprios órgãos executores dos programas ou outros integrantes da estrutura do órgão, os quais deverão manter sistemas de coleta e tratamento de informações com esta finalidade. Em muitos casos, entretanto, as informações serão buscadas

junto a outras fontes que podem ser instituições oficiais ou mesmo privadas, de reconhecida credibilidade: IBGE, Fundação João Pinheiro, FGV, IPARDES, Ministério do Trabalho, entre outras.

- Periodicidade de Apuração - frequência com que o indicador é apurado e divulgado pela fonte. Por exemplo: anual (apurado uma vez ao ano); mensal (apurado uma vez ao mês); bienal (apurado a cada dois anos); bimestral; trimestral; quadrimestral; semestral e outros.
- Fórmula de Cálculo - é uma fórmula matemática ou uma definição necessária à compreensão do indicador. Demonstra, de forma sucinta e por meio de expressões matemáticas, o algoritmo que permite calcular o valor do indicador.
- Índices Esperados - situação que se deseja atingir com a execução do programa, expresso pelo Indicador, ao longo de cada ano do período de vigência do PPA.
- Polaridade - representa a direção desejada para o índice apresentado. Será usado “Maior Melhor” para medidas/índices que se deseja aumentar, ou seja, quanto maior o índice, melhor é considerado o resultado; e “Menor Melhor” para medidas/índices que se deseja reduzir, ou seja, quanto menor o índice, melhor é considerado o resultado.
- Justificativa de Seleção do Indicador - após a definição do Indicador, selecionado em conjunto entre a SEPL, IPARDES e Órgão responsável pela execução, é necessário que este justifique no sistema o motivo de sua utilização.

4.1.7 Iniciativas

As Iniciativas norteiam a atuação governamental estabelecendo um elo entre o PPA e o Orçamento. São processos que, reunindo os recursos necessários (humanos, financeiros, tecnológicos e políticos), resultam em entregas que expressam a disponibilização de um resultado intermediário ou de bens ou serviços ao público-alvo, relacionadas diretamente aos Objetivos dos Programas. As iniciativas detalham o que fazer, como fazer, onde e quando.

As Iniciativas são a materialização dos objetivos para resolver ou auxiliar na solução de um problema identificado no diagnóstico de elaboração do Programa, por

meio da sua articulação e integração com as demais intervenções previstas. Possuem entregas que são associadas a uma unidade de medida, com a quantidade regionalizada informada para cada um dos quatro anos do PPA. As entregas de cada Iniciativa devem subsidiar os produtos e obras das ações orçamentárias da LOA.

4.1.7.1 Atributos das Iniciativas

A seleção de Iniciativas deve levar em conta o conjunto de evidências que assegurem e atestem sua efetividade, além de considerar os recursos e as capacidades dos órgãos envolvidos e a existência de condicionantes ou fatores de contexto favoráveis ou desfavoráveis.

ATRIBUTOS DE INICIATIVAS	
Modelo 2020-2023	Proposta 2024-2027
1. Programa a que está vinculada	1. Programa a que está vinculada
2. Número	2. Número
3. Iniciativa	3. Nome da Iniciativa
4. Órgão Responsável	4. Órgão Responsável
5. Unidade Orçamentária	5. Unidade Orçamentária
6. Caracterização	6. Finalidade
7. Função: Código e Nome	7. Alinhamento com os ODS
8. Subfunção: Código e Nome	8. Função: Código e Nome
9. Integralização de Capital	9. Subfunção: Código e Nome
10. Orçamento de Investimento	10. Integralização de Capital
11. Data de Início e Data de Término	11. Orçamento de Investimento
	12. Data de Início e Data de Término

- Programa a que está vinculada - descreve a qual programa a iniciativa está diretamente ligada.
- Número - número atribuído à Iniciativa. Quando orçamentária, é o mesmo do Projeto/Atividade/Operação Especial da LOA. Quando não orçamentária, se houver, será atribuída numeração da série 5000.
- Nome da Iniciativa - expressa os propósitos da Iniciativa em uma frase síntese. Quando orçamentária, o nome é igual ao do Projeto/Atividade/Operação Especial da LOA.
- Órgão Responsável - corresponde à classificação institucional. Especifica o órgão responsável, entendido como o de maior nível da classificação institucional.
- Unidade Orçamentária - corresponde à classificação institucional. Especifica a unidade responsável, sendo o menor nível da classificação institucional, agrupada em órgãos.
- Finalidade - especifica qual é o objetivo da Iniciativa de maneira mais objetiva possível. Onde se pretende chegar ou a meta a ser alcançada.

- Alinhamento com os ODS - as iniciativas contemplarão e terão vínculo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
- Função - maior nível de agregação das diversas áreas de despesa que competem ao setor público.
- Subfunção - representa uma partição da função, visando a agregar determinados subconjuntos de despesa do setor público. Podem ser combinadas com funções diferentes daquelas a que estejam vinculadas.
- Integralização de Capital - descreve os recursos utilizados para o desenvolvimento da iniciativa, informa ano a ano a execução da Iniciativa. Expresso em duas colunas - uma, com o valor total para o primeiro ano do PPA e outra com a soma dos totais para os três anos seguintes.
- Orçamento de Investimento - descreve os recursos previstos para o atingimento do objetivo da iniciativa.
- Data de Início e Término - estas datas são necessárias apenas para fins de relatórios e registros históricos no sistema.

4.1.8 Entregas

As entregas são medidas que expressam a disponibilização de um resultado intermediário ou de bens ou serviços ao público-alvo, relacionadas diretamente aos Objetivos dos Programas. As entregas de cada Iniciativa devem subsidiar os produtos e obras das ações orçamentárias da LOA.

A entrega deve informar, no contexto da Iniciativa, a descrição dos resultados obtidos com a execução das ações do governo. Conforme previsto na Constituição Estadual, Art. 133, as metas das entregas devem ser estabelecidas de forma regionalizada, indicando os quantitativos planejados para o período de quatro anos. Quando não for possível regionalizar as entregas, deverá ser justificado tecnicamente.

Cada uma das Iniciativas que compõe os Programas Finalísticos deve conter ao menos uma entrega, todavia sua formulação deve considerar o nível estratégico e tático de planejamento, sendo que o detalhamento do nível operacional ocorre nas Leis Orçamentárias Anuais (LOAs). Para as Iniciativas que compõem os Programas de Gestão, Manutenção e Serviços ao Estado, pode-se prever entregas, porém não é obrigatório.

As condições informadas no parágrafo anterior podem ser objeto de discussão entre o Órgão e a Coordenação de Monitoramento e Avaliação em situações de

caráter excepcional, como por exemplo, para Iniciativas de características de gestão que estejam vinculadas a Programas Finalísticos por necessidade estrutural.

4.1.8.1 Atributos das Entregas

ATRIBUTOS DE ENTREGAS	
Modelo 2020-2023	Proposta 2024-2027
1. Meta	1. Título da Entrega
2. Unidade de Medida da Meta	2. Descrição da Entrega
3. Regionalização: Mesorregiões IBGE	3. Unidade de Medida
4. Meta para 2023	4. Regionalização: Regiões Intermediárias
5. Quantidade Física: anual	5. Justificativa para seleção de Estado
6. Cumulatividade: sim/não	6. Meta (2024-2027)
7. Memória de Cálculo	7. Cumulatividade: sim/não
	8. Memória de Cálculo

- **Título da Entrega** - nome resumido que descreve um resultado intermediário, ou um bem/serviço, para atender a Iniciativa do Programa e deve contribuir diretamente para o alcance de seu Objetivo.
- **Descrição da Entrega** - descreve a forma pela qual a ação deve ser demonstrada para a sociedade, sempre de forma clara e simplificada.
- **Unidade de Medida** - padrão utilizado para mensurar a qualidade de entrega do bem ou serviço.
- **Regionalização** - campo para informar as entregas conforme as Regiões Intermediárias do IBGE (Curitiba, Guarapuava, Cascavel, Maringá, Londrina e Ponta Grossa) e, excepcionalmente, por Estado.
- **Justificativa para seleção de Estado** - campo texto obrigatório a ser preenchido quando não for possível a utilização das regiões intermediárias do IBGE.
- **Meta (2024-2027)** - quantidade prevista por entrega para cada ano do PPA, distribuída de acordo com sua regionalização. A quantidade prevista para o final do quadriênio será apresentada na lei de acordo com a cumulatividade selecionada para a meta.
- **Cumulatividade** - a cumulatividade ou não da quantidade para o período de quatro anos está ligada à característica da Iniciativa e à unidade de medida vinculada à entrega. Ocorrerá a cumulatividade da meta sempre que houver necessidade de se somarem os dados mês a mês e/ou de um ano para o outro.

- Memória de Cálculo - trata-se de um detalhamento técnico da entrega e expressa qualitativamente o que será considerado na sua apuração para subsidiar o acompanhamento da entrega.

4.1.9 Audiência Pública

A realização de Audiências Públicas para apresentação da proposta de PPA está prevista na Lei de Responsabilidade Fiscal e deve possibilitar a participação da sociedade na discussão dos Planos da Administração Pública. Esse processo prevê informar e esclarecer dúvidas, promover o debate e buscar sugestões e propostas, com transparência e participação da sociedade.

“Art. 48. São instrumentos de transparência da gestão fiscal, aos quais será dada ampla divulgação, inclusive em meios eletrônicos de acesso público: os planos, orçamentos e leis de diretrizes orçamentárias; as prestações de contas e o respectivo parecer prévio; o Relatório Resumido da Execução Orçamentária e o Relatório de Gestão Fiscal; e as versões simplificadas desses documentos.

§ 1o A transparência será assegurada também mediante:

I - incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos”

A Coordenação de Monitoramento e Avaliação (CMA/SEPL) fará a consolidação da proposta do Plano Plurianual, versão anterior à realização da audiência pública.

Nos termos do Inciso IV do art. 24 do Decreto 8657/2018, compete à Coordenação de Monitoramento e Avaliação - CMA:

“IV - a gestão da elaboração, da consolidação e do acompanhamento do Plano Plurianual - PPA, visando a integração de iniciativas, o aumento da racionalidade nos processos de decisão e de alocação de recursos, e o combate às formas de desperdício, de paralelismos e de distorções regionais.”

Assim como deve ocorrer com relação à realização de Consultas Públicas, a etapa das Audiências deve ser discutida no início do ano de elaboração do PPA, com a Gestão da SEPL, para buscar sua organização e formatação dentro do processo de construção do Plano Plurianual.

4.1.10 Proposta e Entrega do Projeto de Lei

A revisão e consolidação da proposta deve ser efetuada pela Coordenação de Monitoramento e Avaliação - CMA nos termos do Inciso IV do art. 24 do Decreto 8657/2018, sendo objeto de envio para aprovação e remessa pela direção da

Secretaria de Estado do Planejamento e Projetos Estruturantes - SEPL, no início do mês de setembro do ano de elaboração do PPA, e posterior envio à Casa Civil. Com a entrega à Casa Civil, encerram-se as etapas inerentes à elaboração da proposta do PPA no âmbito do Executivo. Após essa fase, o Projeto de Lei é encaminhado à ALEP pela Casa Civil até o prazo de 30 de setembro do ano de elaboração do Plano.

No trâmite legislativo, compete à Comissão de Orçamento analisar a proposta do Plano Plurianual. As solicitações de emendas são apresentadas à Comissão para análise e posterior encaminhamento ao plenário para votação dos deputados.

Conforme previsto na Constituição Estadual:

“Art. 22. Até a entrada em vigor da lei complementar a que se refere o art. 165, § 9º, I e II, da Constituição Federal, serão obedecidas as seguintes normas:

I - o projeto do plano plurianual, para vigência até o final do primeiro exercício financeiro do mandato do Governador subsequente, será encaminhado até três meses antes do encerramento do primeiro exercício financeiro e devolvido para sanção até o encerramento da sessão legislativa”

4.2 MANUAL TÉCNICO

Indica-se que o manual técnico seja instituído formalmente, visto tratar-se de um instrumento de apoio de qualquer planejamento. É a primeira etapa ao longo do período de elaboração do PPA, pois será norteador de todo o processo. Tem o objetivo de auxiliar e incentivar determinados comportamentos esperados pelas partes interessadas na política pública, desde a estruturação até a operacionalização do PPA.

O Manual Técnico do PPA será desenvolvido pela Equipe Técnica da SEPL, através da CMA, e em seu escopo, considerará o relatório final deste Grupo de Trabalho, entre outros elementos pertinentes à sua realização. Esta iniciativa busca colaborar para a melhor alocação e gestão dos recursos públicos, através da valoração dos recursos humanos, que dele se utilizarão para padronização de processos e orientações instrutivas para o correto funcionamento, manutenção e preservação do plano.

A normatização exercida pelo Manual Técnico buscará o alinhamento de processos através de noções teóricas, modelos, técnicas metodológicas e orientações conceituais, a fim de aprimorar a elaboração, o monitoramento e a revisão do Plano Plurianual.

4.3 CAPACITAÇÃO

A capacitação deve ser um permanente processo de aprendizagem com propósito de contribuir para o desenvolvimento das ações institucionais por meio de desenvolvimento de competências pessoais, que impactem diretamente na qualidade e eficiência dos processos.

É importante que a capacitação seja estruturada para que, por meio do preparo dos agentes públicos, se dê melhores condições de planejamento e ao mesmo tempo se atribua aos envolvidos um maior grau de responsabilização na ação, fazendo com que seja diminuído os riscos de falhas nos processos de elaboração e implementações das políticas públicas expressas nos programas do Plano Plurianual.

A capacitação deve ser oferecida aos envolvidos no processo de elaboração e acompanhamento do PPA, preferencialmente executada em parceria com a Escola de Gestão do Paraná - EGP, para auxiliar no processo de sistematização dos conteúdos, estrutura, desenvolvimento, implantação e operacionalização do Plano, desde a concepção, até a aplicação, verificação e revisão do processo de planejamento.

4.4 ADEQUAÇÃO DO SIGAME

A adequação do sistema será implementada a partir das definições da proposta e serão solicitadas pela SEPL, por meio da área responsável pela administração do sistema SIGAME (CMA) à CELEPAR.

As principais mudanças propostas em relação à estrutura dos PPAs anteriores são:

- Regionalização - adequação aos padrões do IBGE; inclusão de campo justificativa dentro do modelo; e adequação do relatório.
- Indicadores - inclusão de justificativa para a seleção de determinado indicador.
- Entregas - alteração de nomenclatura do campo anterior denominado Meta; permissão de inclusão de mais de uma entrega por Iniciativa; e adequação do relatório.
- Diagnóstico - novo formato de construção de Diagnósticos, contendo os campos: a) Problema; b) Causas; c) Consequências; d) Descritores; e) Objetivo Geral; e f) Objetivos Específicos.

- ODS - inclusão de tabelas; alinhamento na tela de cadastro dos ODS às Iniciativas do PPA; exibição na tela de acompanhamento dos ODS por Iniciativa, para fins de acompanhamento; e adequação do relatório da Lei contendo resumidamente os ODS por Programa.

5. CONCLUSÃO

O presente relatório foi construído com o objetivo de propor uma nova metodologia para a elaboração do Plano Plurianual do Paraná para o período 2024-2027. Esse modelo constitui o resultado das atividades realizadas, de 08/03/22 a 02/09/22, pelo Grupo de Trabalho instituído pela Resolução SEPL nº011 de 08/03/22, alterada pela Resolução SEPL nº020 de 08/07/22.

No desenvolvimento dos trabalhos, foram abordados, conforme previsto no Art. 4º da Resolução 011/2022/SEPL, os seguintes elementos: i) estudo de *Benchmarking* (análise das melhores práticas - União e Estados); ii) análise situacional do modelo atual do PPA do Paraná; e iii) avaliação das demandas internas e externas de alterações do PPA.

Os três itens mencionados e o Modelo Lógico elaborado pelo GT serviram de insumos para a construção da Nova Metodologia. Dessa forma, concluídas essas fases, foi iniciado o processo de discussão e elaboração da proposta propriamente dita, com as seguintes mudanças para o PPA 2024-2027:

- Estabelecimento de Diretrizes que orientem as ações governamentais no médio e/ou longo prazo;
- Organização de Oficinas coordenadas pela SEPL, com a participação do IPARDES e secretarias de Estado para orientar na construção dos diagnósticos e definição dos Programas;
- Construção dos diagnósticos setoriais, ampliando a discussão nas secretarias que trabalham em mais de uma área, permitindo a construção de Programas de Governo alinhados com os problemas identificados;
- Apresentação do diagnóstico setorial no formato de árvore de problemas, discutindo e apresentando problema, causas, consequências e os descritores do problema, além do objetivo geral e dos objetivos específicos que orientarão o(s) programa(s) do setor;
- Consideração dos critérios previstos na Lei Complementar Estadual 231/2020 para definição de Indicadores de Programas;
- Identificação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas Iniciativas e Programas;

- Possibilidade de mais de uma entrega por Iniciativa, propiciando maior transparência na execução das Iniciativas e integração entre os instrumentos de planejamento;
- Atualização da regionalização de acordo com as Regiões Intermediárias do IBGE;
- Instituição formal de um manual técnico para orientar o processo de elaboração, monitoramento e revisão do Plano Plurianual;
- Disponibilização de processo permanente de capacitação aos envolvidos na elaboração e acompanhamento do PPA.

Esse trabalho apresenta a construção de um novo modelo de Plano Plurianual para o Estado do Paraná. Busca-se alcançar o objetivo de construção de um processo de planejamento de médio prazo que seja embasado no estudo dos problemas e na proposta de soluções voltados a atender as demandas da sociedade como um todo, tanto nos aspectos administrativos do Estado quanto nas suas entregas para a população.

MODELO DE ELABORAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL DO PARANÁ PARA O PERÍODO 2024 A 2027

LISTA DE ANEXOS

- Anexo I Resoluções SEPL nº 011/2022 e nº 020/2022**
- Anexo II Lista de presenças das reuniões ordinárias do Grupo de trabalho**
- Anexo III Formulário Utilizado para Pesquisa de Opinião dos Chefes dos Núcleos de Planejamento Setorial**
- Anexo IV Tabela Resumo com os Principais Elementos e Atributos para o PPA 2024-2027**

**MODELO DE ELABORAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL DO PARANÁ
PARA O PERÍODO 2024 A 2027**

ANEXO I

Resoluções SEPL nº 011/2022 e nº 020/2022

MODELO DE ELABORAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL DO PARANÁ PARA O PERÍODO 2024 A 2027

ANEXO II

Lista de presenças das reuniões ordinárias do Grupo de trabalho

**MODELO DE ELABORAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL DO PARANÁ
PARA O PERÍODO 2024 A 2027**

ANEXO IV

**Formulário Utilizado para Pesquisa de Opinião dos Chefes dos
Núcleos de Planejamento Setorial**

MODELO DE ELABORAÇÃO DO PLANO PLURIANUAL DO PARANÁ PARA O PERÍODO 2024 A 2027

ANEXO V

**Tabela Resumo com os Principais Elementos e Atributos para o
PPA 2024-2027**